



TITLE:

# 松下電器の流通政策における専売制と現金取引の意義

AUTHOR(S):

日高, 謙一

---

CITATION:

日高, 謙一. 松下電器の流通政策における専売制と現金取引の意義. 経済論叢 1997, 159(1-2): 87-106

ISSUE DATE:

1997-01

URL:

<https://doi.org/10.14989/45125>

RIGHT:

# 經濟論叢

第159卷 第1・2号

---

松下電器「協栄会」の歴史と現在……………	下 谷 政 弘	1
異動をめぐる労使協議の変遷（2）……………	久 本 憲 夫	20
ポスト冷戦と世界経済の融合化……………	有 賀 敏 之	40
「プリティッシュ亜麻会社」の事業展開（1）…	林 妙 音	57
Markov Switching Model を用いた 日米の景気循環分析……………	中 川 満	71
松下電器の流通政策における 専売制と現金取引の意義……………	日 高 謙 一	87
戦時期「鐘紡グループ」と鐘淵実業の設立……………	鄭 安 基	107

經濟論叢 第157卷・第158卷 総目録

---

平成9年1・2月

京都大學經濟學會

## 松下電器の流通政策における 専売制と現金取引の意義

日 高 謙 一

### I は じ め に

本稿は，高度成長期以前における松下電器の流通政策を対象とし，以下の点を実証することを課題とする。

第1の課題は，確実な代金回収のための現金取引の原則が高度成長期以前の専売代理店制度の時期に既に形成されていたことを明らかにすることである。

代金回収の問題は，高度成長期に入りテレビなどの高額商品の普及が広がっていくにつれさらに深刻になった<sup>1)</sup>。しかし，代金回収は高度成長期以前既に問題になっており，松下電器ではそれへの対応を重視していた。本稿で高度成長期以前の時期を対象とするのはこうした理由からである。

第2の課題は，高度成長期以前における松下電器の流通政策の具体的な分析を通して，その焦点が，既存の代理店と小売店の資本効率を上昇させ，彼らの資本蓄積を促進することにあったことを明らかにすることである。

メーカー各社により代理店や小売店の資金的限界を超えて押し込み販売が行われた結果，彼らは支払代金を捻出するために，換金目的で廉価に再販売したり，正規外の流通経路に商品を流すなどして，いわゆる“金融物”が市場に回り，卸価格ひいては小売価格を低下させるという状況が高度成長期以前にも起こっていた。このような流通秩序の混乱を是正するために，松下電器は代理

1) 高度成長期における信用取引とそれによる過剰流通在庫の問題を指摘したものとして，山下祐子，「流通機構と産業の発展」，一橋大学研究年報商学研究36，1995年，がある。

店の資金状況を適確に把握していなければならなかった。松下電器は、代理店や小売店が松下電器の販売政策に沿った資金利用をするように彼らの経営に立ち入って指導し、松下電器の販売政策に同調できるように彼らの資本蓄積を促進しようとしたのである。

家電製品のような耐久消費財の分野では、従来普及していなかった製品を販売する際に、製造業者は一から販売組織を構築しなければならなかったと言われる。したがって、耐久消費財において代理店や小売店に対する経営指導や援助は、その普及当初から重要な流通政策の課題であった。

しかし、従来の研究では、松下電器の流通政策における代理店や小売店の経営指導（特に資金面において）という観点は弱い<sup>2)</sup>。また、研究の対象時期も従来の研究では高度成長期を中心に行われてきたが、松下電器の基本的な流通政策は高度成長期の販社設立以前に見ることができる<sup>3)</sup>。したがって、代理店や小売店に対する経営指導という観点から松下電器の流通政策を分析する以上高度成長期以前の分析は不可欠である。

現金取引と専売制はどちらも代理店や小売店の資金効率を高め、資本蓄積を促進するために必要であった。なぜなら、支払期間の長期化や併売は多くの資金を必要とし、代理店の資金繰りを悪化させ代理店経営を不安定にしたからである。代理店経営が不安定であれば価格安定のための適切な小売店指導援助は困難であった。

1950年以降の松下電器の流通政策は、月賦販売会社の設立によって信用取引を制度化して市販経路と区別し、市販経路では松下電器製品の取り扱い比率の上昇と現金取引を徹底させるものであった<sup>4)</sup>。

以下、Ⅱでは終戦直後のインフレ期、Ⅲではデフレ期の松下電器の流通政策

2) 孫の研究は経営指導を意識しつつも、松下電器の流通経路構築過程に重点を置いている（孫一善、「高度成長期における流通系列化の形成——松下販社制度の形成を中心に——」、『経営史学』第29巻3号、1994年）。

3) この点は孫も「専売店制度の延長線で販社が全国的に設立されていった」と述べている（同上、4ページ）。

4) 本稿の対象は市販経路に限定する。

について検討する。これらの時期は、松下電器自身が運転資金の不足に苦しんでいた時期である。Ⅳでは、松下電器の財務状況が改善され本格的に量産体制を確立していった1950年代前半を対象とし、最後にⅤでは全体を総括し専売制と現金取引の意義を述べるとともに、1950年代中頃から顕著になった専売代理店制度の限界を述べる。

## Ⅱ 生産復興期の流通政策 (1946年～47年)

終戦直後、松下電器の主な生産品種はラジオ及びラジオ部品、乾電池、灯器、電球、電熱器であった。例えばラジオ生産は、政府の生産計画の下、生産台数が割り当てられており、資材調達もままならないため増産は困難であった。また、「再開当初、従業員でラジオをよく知っている者が少なく、管理監督者も復員していない状態で、人材、資材ともに相当苦しい状態であった。」<sup>5)</sup>

ラジオ業界では、1945年中はラジオ用真空管として軍需用真空管在庫が大量に放出されたが、1946年になって真空管の不足は深刻になった。松下電器では、1946年9月から真空管の自社生産を開始したが、生産効率化と品質改善が課題であった<sup>6)</sup>。そのため、1949年頃まで他社から真空管の供給を受けていた。

松下電器無線製造所で戦後最初に生産されたラジオ R-1 型は“並4”とよばれる再生式ラジオであった<sup>7)</sup>。生産再開当時、松下電器のラジオの品質は「箱（キャビネット）の板は薄く、ニスも悪く、裏板は薄いベニア板なので皆そっていた」<sup>8)</sup>ような状況であった。

また、ラジオ及び部品・電球・電熱器など、松下電器が生産していたほとんどすべての製品に対して公定価格が定められていた。公定価格のために多くのメーカーは赤字経営を続けており<sup>9)</sup>、運転資金は金融機関からの借入に依存し

5) 松下電器産業ラジオ事業部、『創造への飛躍——ラジオ事業部50年のあゆみ』、1981年、88ページ。

6) 松下電器産業、『社史資料(3)』、1961年、21ページ。

7) 同上、88ページ。

8) 寺田泰三、『私の電気屋としての40年の歩み』、1971年、10ページ。

9) 松下電器産業、『松下電器五十年の略史』、1968年、204-5ページ。東京芝浦電気、『東京芝浦電気株式会社八十五年史』、1963年、278ページ。

ていた。松下電器も例外ではなく、公定価格を遵守していたため多くの負債を抱えていた<sup>10)</sup>。

加えて、電器製品の多くには物品税が課されていた。例えばラジオの場合、製造業者販売価格に対して30%の税率であった<sup>11)</sup>。30%の物品税は小売価格に反映されるため、課税されないアマチュア製作のラジオに対し高価格になっていた。

さらに、戦後直後、異業種から電器製品生産へ多くの参入があった。また、供給不足の中でラジオ、乾電池、電球を製造する中小企業が戦後多数設立された。ラジオのセットメーカー数は1947年には86社にまで増加した<sup>12)</sup>。ラジオの場合、松下電器は戦前からのセットメーカー、重電、戦後設立された中小セットメーカー、アマチュアとの競争にさらされていた。

終戦直後の1945年、生産の再開とともに出張所（後に営業所と改称される）の再建も始まった。12月には本社に営業部が設置され、出張所は営業部の下部組織となった<sup>13)</sup>。さらに、1946年6月には営業部は営業本部に改組された。営業本部長に社長が兼任し、営業本部の下に製品部と商務部を設け<sup>14)</sup>、営業体制を強化した。営業本部管轄下に東京、大阪、名古屋、広島、九州、北海道営業所が再建され全国6営業所体制ができあがった<sup>15)</sup>。これによって、〈事業部—営業所—代理店—小売店〉という松下電器の流通経路の基礎が確立された。

しかし、当時はまだ営業所は単なる商品の配給窓口に過ぎなかった。品不足のため仕入れた商品はあっという間に売れていった。代理店は松下電器に比べ現金を豊富に有していた。したがって、終戦直後の1946年度の代理店契約は松

10) 比較貸借対照表によると、1946年8月11日から1948年11月30日までの期間に、借入金及び未払金が大幅に増加していることが見てとれる（松下電器産業、「営業報告書」、1948年下期）。

11) 日本電気通信工業会、『戦後の通信工業』、1959年、215ページ。

12) 公正取引委員会編、『日本産業集中の実態』、1957年、219ページ表。

13) 松下電器産業、『松下電器・営業史（戦後編）』、1980年、31ページ。

14) 製品部は製造計画の樹立、生産の完遂督励、各営業所への配給、販売督励、連絡折衝および各種組合関係業務を分担し、商務部は販売計画、製品数量の決定、販売制度の確立、販売の助成および関係業務を分担する、とされている（同上、39ページ）。

15) 同上、40ページ。

下製品の販売努力、正価の遵守のような抽象的な内容にとどまっております<sup>16)</sup>、拡売りペートは契約品種毎に行われていた。例えば、第1種製品についての「販売奨励制度」<sup>17)</sup>は、3ヶ月単位で単一乾電池販売数量と第1種製品<sup>18)</sup>への実際支払金額を基準に2.0%から最高5.0%まで「販売奨励金」が贈呈された。こうした契約品種毎の販促リペートの設定は松下電器全体として統一された流通政策がとられていなかったことを意味している。

当時、家電業界全体として安定した生産と品質の確保は困難であった。また、インフレのため現金はすぐに商品化された。流通業者は“仕入れられるとき仕入れられるところから”仕入れるしかなかった。流通業者が特定の製造業者の製品のみに取り扱いを絞ることは困難であった。インフレ期には仕入販売計画を立ててもその通り実行することは困難であった。したがって、製造業者は流通業者に自社の販売方針にしたがった販売を行わせる実行力を持ち得なかった。むしろ流通業者には良品を安く仕入れる目利きが要求されていた。中小製造業者が乱立していたこの時期、流通業者にとっては商品の仕入れ先は多数存在した。現金取引によって仕入先に譲歩を求め、大きなマージンを獲得することが可能であった。

一方で、当時は電器製品全般において品質に対する信頼性が低く流通業者は販売した製品の品質保証やアフターサービスについて一切の責任を負っていた。松下電器は公定価格を遵守し廉価販売を行わなかった。代理店・小売店の松下製品取り扱い量を増やすために、松下電器は品質の優秀性と安定供給の点をアピールし、戦前の優秀なナショナルラジオが復活したという印象を彼らに持たせることによって、ナショナルラジオに対するブランドロイヤリティーを復活させようとした。1947年無線製造所が開催した「生産復興工場見学大売り出し」<sup>19)</sup>などはそうしたデモンストレーションであったと言える。

16) 松下電器産業経営資料（代理店契約に関する資料）、1946年。

17) 松下電器産業経営資料（第1種契約製品に関する資料）、1946年。

18) 乾電池、探見電灯、ランプ、ベビーライト、豆電球が含まれる。

19) 「創造への飛躍」、89ページ。

## III デフレ期の流通政策 (1948年～49年)

## 1 代理店政策

1948年、インフレは収まる傾向にあったものの、政府の金融引き締め政策によって松下電器は資金難の状態であり、消費者の購買力も低下していた。一方、終戦直後多数の製造業者の参入によってラジオをはじめ電器製品の生産量は戦前の水準を回復するに至った。そのため1948年頃から電器業界では、景品・招待旅行付き売り出しが激しさを増していた。利益の出ない過当な販売競争の結果、多くの製造業者が整理された。松下電器も例外ではなく、1948年から生産品種、製造所の整理統合を行っていった<sup>20)</sup>。1948-49年のデフレ期は生産能力の拡大よりむしろ資産整理の時期であった。

松下電器が代理店の整備に着手し始めたのはこうした状況下であった<sup>21)</sup>。1948年8月代理店契約更改に際し、販売力旺盛で協力度の高い代理店のみを厳選し契約が行われた<sup>22)</sup>。

1948年9月、契約更改直後の大阪営業所管内<sup>23)</sup>に54店の代理店が存在した。その内、第1種製品について契約を交わしている代理店数は48店、第2種製品は37店、第1種から第4種までの全製品について代理店契約を交わしているのは27店であった<sup>24)</sup>。

代理店には松下電器製品を取り扱い品中の優先商品として拡売に努力することを求めた。契約製品毎<sup>25)</sup>に販売基本金額とリベート率が設定されており、達成店には「販売奨励金」が支払われた。第2種契約製品のラジオを例に見てみ

20) 「略史」, 206-7ページ。

21) 年初にあたって松下社長は、「今年は代理店と松下はもっと強い精神的つながりを強化したい。そして販売組織に新機軸を出したいと思う。」と語っている (松下電器産業経営資料 (共栄会に関する資料), 1948年1月31日)。

22) 「営業史」, 53ページ。

23) 大阪・京都・兵庫・山陰・滋賀・奈良・和歌山・三重・徳島・香川・高知・愛媛を含む。

24) 大阪営業所資料, 1948年9月。

25) 契約品種は第1種電池・ランプ等、第2種ラジオ・ラジオ部品・真空管等、第3種電球、第4種電熱器の4種であった。



ると、「販売奨励金」は月額20万から90万まで5段階を設定し、実際支払金額に対し1.0%から最高3.0%で設定されていた。

また、「販売奨励金」と分離して「支払感謝金」が設定されていた。「支払感謝金」の支払率は、製造所毎ではなく松下製品全体に対する実際支払額が基準となっていた。請求金額に対し、支払率80・90・100・110%の4段階で支給率が設定されていた<sup>26)</sup>。

松下電器の代金回収期間は他メーカーに比べ短かった<sup>27)</sup>。生産を維持し、さらに増産をはかるために商品代金の早期回収が不可欠であった。増資が困難であったため、資金の回転率を速くする必要があった。代理店に対して売掛金の早期回収や代金の早期払いの協力を要請せざるを得なかった<sup>28)</sup>。代理店には支払期限までに商品代金を準備しておくよう計画的な資金運用を求めたのである。

製造所の方針を伝えるため、製造所の販売方針や製品情報は「代理店レポート」を通じて代理店に伝達されるようになった。

無線製造所では1949年年初に、「代理店レポート」を通じて「製造設備並びに製造方式の徹底的改良による増産体制の確立」<sup>29)</sup>を第一目標とすることが伝えられている。

生産面では、1948年下期から50年上期にかけてのデフレ期に徹底的な生産合理化が行われ、ラインの能率増進がはかられた。無線製造所では時間研究・動作研究・工程研究などによる作業改善が行われた<sup>30)</sup>。また、ラジオ部品の中でも、松下電器の懸案であった真空管性能が他社真空管と遜色のない程度まで向上していった<sup>31)</sup>。

しかし、実際には1949年政府のデフレ政策によってさらに資金繰りは悪化し

26) 松下電器産業経営資料（代理店契約に関する資料）、1948年。

27) このことに対して代理店から不満が述べられている（無線製造所資料、1949年2月10日）。

28) 松下電器産業経営資料、1948年1月31日。

29) 無線製造所資料、1949年1月16日。

30) 「創造への飛躍」、90ページ。

31) 無線製造所資料、1949年5月10日。

た。松下電器では、6月にはラジオ・電球などの12工場を半日操業とし<sup>32)</sup>、7月の機構改革では工場別独立採算制をとって合理化をはかった。しかし、同年末にはさらに経営は苦しくなり、ラジオ・真空管などの4工場が1ヶ月の休業に追い込まれた<sup>33)</sup>。

1949年8月の契約更改で、代理店は製品別に最低取引額を覚え書きとして設定し、その額を達成した場合のみ各種の特典が与えられることになった。達成代理店すべてに対し、全製品の仕入額に対して1%の「契約積立金」が松下電器内に積み立てられ、それと同額の「協力感謝金」が加えられ、その上に松下電器の株式配当と同額が合算されて「配当付き契約積立金」が積立贈呈された<sup>34)</sup>。これらのリポートは松下電器全製品の購入に対するものである。製品毎には従来と同様に「販売奨励金」が支払われた。しかし、前年度契約にあった4段階の支払感謝金は廃止され、納入金額を算定基準とする「販売奨励金」へと戻った。ラジオの例では、「販売奨励金」は月額20万から100万の6段階基準を設け、2.0%から最高4.5%に設定されていた。

この契約更改で前年度契約に比べ代理店へのリポートは複雑かつ厚くなった。リポートを含め代理店の実質マージンは約1割2分であった。松下電器は、これによって代理店の資本蓄積を促進し拡充資金として利用させようとしていた<sup>35)</sup>。しかし、リポートの増大、決済期限の短縮は押し込み販売の圧力を強くし、値崩れとその結果として代理店利潤を圧迫する危険性をはらんでいた。

また、この契約更改とともに、「ナショナル共栄会」が発足した。1949年当時、代理店は2社以上のメーカーと取引するのが常態となっていた。共栄会は

32) 『略史』, 207ページ。

33) 同上, 209ページ。

34) 松下電器産業経営資料 (代理店契約に関する資料), 1949年。

35) 以下は北海道設立大会での松下社長の弁である。「本年度は……約5割の増産となります故にそれだけ多く販売して載かなければなりません。之が販売をするにはそれだけの資本金が御人用につき営業面に於いて生み出す様をお願い致しますのであります。」「代理店リポートが8分あるとして他に歩戻しが4分あるとしますれば計1割2分となります。此の2分を共栄会へ通行税として積み立てれば代理店相互の価格の維持ともなりましょし今後の拡充資金となると思います」(松下電器産業経営資料 (共栄会に関する資料), 1949年10月14日)。

薄れつつある代理店と松下電器の結びつきを精神的な面から固めることを目的としていた。同時に代理店間の相互援助・相互信頼を高めるという目的があった。会員間で共同宣伝や共同売出しなどを行うとともに、会員間のナショナル製品の価格競争を抑制する狙いがあった<sup>36)</sup>。

同年、副代理店・特約店制度を設け、販売網を拡大していった。これらも含め共栄会のメンバーは1950年5月時点で約250であった<sup>37)</sup>。

## 2 小売販売店政策

小売店に対しては1947年から「ナショナルショップ誌」という機関誌を通じて松下電器製品の紹介や販売方法、販売促進や経理の方法などの効率的な小売店経営の方法といった情報を提供していた。しかし、松下電器の対小売店政策が本格的に始動するのは1949年の連盟店制度再開からである。

電器小売店は故障修理という重要な機能を果たしていた。個人経営の多い電器小売店では修理業務に手一杯であった。販売計画や顧客管理、記帳を行うことさえ困難であった。販売に関してはマージンの大きい商品を優先的に販売したり、売上を優先するあまり安易に値下げに走りがちであった。松下電器にとって、自社製品の安定した販路を構築するために小売店の労力と資金を自社の販売方針に沿って運用させる必要があった。

1949年年初から、ラジオセットには「サービスカード」を同梱し、売上機種・購買動機・購買者層などの調査を行い始め<sup>38)</sup>、2月にはラジオ連盟店制度が復活した。

3月にまとめられた「サービスカード」の第一次集計結果によって以下のことが明らかになった<sup>39)</sup>。1) 需要の中心は“ダイナミックスピーカー付き再生式ラジオ”或いは“スーパー式ラジオ”へ移行している。2) 新規購入者は価

36) 松下電器産業経営資料（共栄会に関する資料）、1949年8月。

37) 『営業史』、58ページ。

38) 無線製造所資料、1949年1月22日。

39) 無線製造所資料、1949年3月7日。

格の手頃な“ダイナミック”を、買い換え購入者は“スーパー”を選ぶ傾向がある。3) 購入動機は、1. 品質がよいから (36%), 2. 店で勧められた (18%), 3. 意匠がよい (17%) が上位を占めており、改めて小売店による推奨が購買決定に大きな影響を与えていることを再確認した。

この集計結果を受けて、無線製造所で1949年夏に「優秀ナショナルラジオ普及運動」を実施した。「ナショナルラジオは売りやすい」、「ナショナルラジオは名実共に一流品だ」との「信用」とナショナルラジオを取扱っていることがお客様に「安心して買える信頼のできる店だ」との印象を深めていただくために<sup>40)</sup>、セット毎に「診断書」をつけ、半年ないしは1年間の無料保証サービスをつけた売り出しを行った。

ラジオに続いて1949年9月に電球、翌50年2月には乾電池について、戦前の製品別連盟店制度が復活し、連盟店への登録店に連盟店表示看板、広告宣伝物、連盟店リポートを通じて売り出し情報や技術資料が提供された<sup>41)</sup>。

連盟店制に先だって「共益券」<sup>42)</sup> (電球と乾電池の場合は「共栄券」と呼ぶ) の添付も再開された。「共益券」には点数が付され、点数に応じた「販売奨励金」の払い戻しやその他特典があった。松下電器は「共益券」の返送実績をもとに、販売能力が大きく仕入れの安定した優秀な小売店を連盟店として登録していった。

松下電器は、連盟店が拡売資金を生み出せるように、彼らの資本蓄積を促進させる政策の必要性を感じていた。その第一線にあるのが代理店であり、代理店には小売店への支援が要請されていた。そのために、まず代理店と小売店の継続的・安定的な取引を確立することが前提であった。

小売店が複数の代理店から仕入れる場合、「共益券」を貼り付ける台紙は代理店毎に区別された<sup>43)</sup>。これは「販売奨励金」の計算を代理店毎に別々に行う

40) 無線製造所資料, 1949年5月31日。

41) 「営業史」, 55ページ。

42) 「共益券」には販売店毎の販売数量を把握することを目的として戦前商品に添付されていたものであった (『社史資料(1)』, 1961年, 40ページ)。

ためである。「販売奨励金」は累進制のため別計算ではその獲得に不利になる。こうして、松下電器は小売販売店が特定の代理店からのみ商品を仕入れるようなインセンティブを与えていった。

ラジオでは「共益券」15枚で連盟店として登録、電球では3ヶ月で電球250個（「共栄券」10枚）以上の販売を確約した販売店となっていた<sup>43)</sup>。

ラジオ連盟店の場合<sup>44)</sup>、連盟店で無線製造所総販売額の80%を販売し、1%を連盟店運営経費にあてる計画であった。しかし、発足5ヶ月後の調査では連盟店経費は総販売額の0.28%に過ぎなかった。「共益券」が予定通りに返送されてこなかったのである。そこで、1ヶ月仕入台数が5台以下の零細店の指導育成、非連盟店の連盟店への登録促進、連盟店の特典の追加などが検討された。

その後、1950年7月に連盟店登録資格を共益券15枚から10枚へ緩和し、同時に「販売奨励金」を倍額にし、1,000店弱の連盟店数を3,000店にすることを目標とした<sup>45)</sup>。1950年10月には「販売奨励金」の支払を年4回に分けて実施するように変更し、広告宣伝物の支給など連盟店の特典を追加した<sup>46)</sup>。代理店に対して担当地域の小売店をナショナル化するように連盟店の特典を小売店に説明し、ナショナル販売網の構築に一層努力するように求めた<sup>47)</sup>。さらに、代理店と小売店の連携を深めさせるために、松下電器は代理店とその傘下の小売店による「ナショナル会」の結成を促進していった。

#### IV 生産拡大期の流通政策（1950年以降）

##### 1 生産体制と営業体制の拡大

デフレの中、1950年3月松下電器はさらに組織の縮小・簡素化を行った。事

43) 営業部資料、1949年8月21日。

44) 同上。無線製造所資料、1949年2月21日。『営業史』、55-6ページ。

45) 営業部資料、1949年8月3日。

46) 松下電器産業、『ナショナルショップ誌』、1949年10月号。

47) 松下電器産業経営資料（ラジオ連盟店に関する資料）、1950年10月25日。

48) 当時ナショナルラジオ連盟店は2,721店で全国ラジオ店の27.6%占めていた（松下電器産業経営資料（ラジオ連盟店に関する資料）、1950年）。

業部制へと機構改革が行われ、本社機構も簡素化された。

しかし、1950年下期から朝鮮特需の影響を受けて沈滞していた消費財需要が盛り返してきた。各メーカーとも在庫は解消し、全国的な品不足の状態になった。特に、ラジオは翌年からの民放開局予定に伴いスーパーラジオの需要が高まっていった。松下電器は1950年8月にはラジオ月産台数9,000台に達し、また関東でも東芝がトップを切り、八欧、ミタカ、山中などの各メーカーが2～3割の増産を行った<sup>49)</sup>。

松下電器は、第1事業部ラジオ工場に組立から調整、完成の全行程にベルトコンベアを採用し生産効率化を図った<sup>50)</sup>。1950年には58秒に1台の割合で4球スーパーを組み立てるようになっていた<sup>51)</sup>。1951年12月、当時としては画期的な月産1万5,700台の生産を達成するに至り、翌52年には流れ作業の基礎を確立した<sup>52)</sup>。1953年2月皇太子訪問の際には30秒に1台の割合で生産するようになっていた<sup>53)</sup>。

また、1951年7月に第1事業部から管球部門が第5事業部として独立した<sup>54)</sup>。真空管に生産への合理化投資、1951年10月のフィリップスとの提携による松下電子工業の設立<sup>55)</sup>によって、松下電器の真空管生産量は1952年秋には東芝と肩を並べるまでに増加した<sup>56)</sup>。東芝やmT管生産で先んじていた日本電気との激しい販売競争を繰り広げた結果、1952年秋から真空管の卸リポートは拡大し、翌53年から仕切り値は下落していった<sup>57)</sup>。電球では東西の2大ブランド、マツダとナショナルは激しい宣伝合戦を繰り広げた<sup>58)</sup>。

49) 電波新聞、1951年8月25日。

50) 『創造への飛躍』、92ページ。

51) 岡本康雄、『日立と松下(F)』、1979年、中央公論社、45ページ。

52) 『創造への飛躍』、110ページ。

53) 同上、113ページ。

54) 同上。

55) 『日立と松下(F)』、38ページ。

56) 電波新聞、1952年11月29日。

57) 東芝の受信管値下げに他社も追随した(電波新聞、1953年11月2日)。

58) 例えば、1952年3月「ナショナル」がテレビや洗濯機を景品に付けた売り出しを行えば、「マツダ」が1952年8月東海道沿線を飛行機から電球無料券・割引券をばらまくといった派手な売

1950年10月、第2事業部から電熱部門が第4事業部<sup>59)</sup>として分離独立し、第4事業部ではアイロン、電気コタツなどを増産していった。

第4事業部ではさらに、1951年から54年にかけて電気洗濯機、ミキサー、掃除機の生産を開始し、こうした新製品の増産のため専用工場が建設された。

こうして事業の専門細分化をすすめ、1954年8月4本部10事業部制となった<sup>60)</sup>。松下電器は1952年から54年までの3年間に50以上の新製品を発売した<sup>61)</sup>。

生産体制の拡大と並行して販売体制も拡大していった。当時、営業所は事業部と代理店を結ぶ製品流通拠点として機能していた。地域別の販売額は営業所売上によって把握されていた。1950年以降、松下電器は全国の出張所・駐在所網の拠点づくりを急速に進めていった<sup>62)</sup>。

また、1951年6月本社に市販部、特販部、宣伝部を設置し<sup>63)</sup>、従来各事業部に分散されていた宣伝課を本社直属の宣伝部に統一することになった<sup>64)</sup>。その後、市販部には52年9月に企画課、連盟店課、周知調査課を設置、53年8月に宣伝部を宣伝部と販売助成部に分化した<sup>65)</sup>。1954年8月の機構改革の際、

より出しを繰り広げた(電波新聞、1952年8月16日、12月6日)。

59) 以下、第4事業部の変遷は次の資料を参照した。「社史資料(9)」、1963年、64ページ。

60) 『略史』、242ページ。

61) 同上、241ページ。

62) 営業所網の拡大は、販社設立の方針が固まる1955～56年まで続き、それ以降多くの出張所駐在所は廃止されていく。

管轄営業所	出張所	駐在所
九州	長崎・鹿児島・小倉・熊本・大分	
広島	下関・岡山	
本社	彦根・高松・松山・奈良	
名古屋	静岡・金沢・松本・三重・福井・富山・岐阜	豊橋
東京	新潟・郡山・横浜・阿毛	山梨・茨城
仙台	弘前(後に青森)・盛岡・秋田	
北海道	旭川・帯広	函館・釧路・室蘭

(『営業史』、76-77ページ。「社史資料(12)」、1965年、34-44ページ)

63) 『営業史』、75ページ。

64) 電波新聞、1951年7月5日。

65) 『営業史』、76ページ。

営業本部の下に商務部、宣伝部が設けられ、専門的職務を担う課が設置された<sup>66)</sup>。

さらに、1951年秋から「SFM（サービスフィールドマン）制度」を実施し、市場調査、松下電器と販売店とのコミュニケーションの強化にあたらせた<sup>67)</sup>。同時に「SFM」は価格維持のための監視の目の役割を果たしていた。

## 2 代理店政策

朝鮮戦争は家電製品需要にとっては追い風となったが、一方で電器製品の資材不足から資材価格の高騰をもたらした。生産体制の拡大は簡単に進んだわけではなかった。資材価格の高騰は、製造業者が資材調達に必要な資金量を増加させることになった。そこで、拡売と回収のバランスが問題になり始めた。これを期に一部製造業者は不良問屋の整理に着手しはじめた<sup>68)</sup>。

松下電器でも1950年代店契約更改の際に、商品代金の回収をいかに確実に行うかが検討された。

名古屋営業所では、終戦後の混乱期には販売と資金回収が伴わず、やむを得ず回収可能額の範囲内で販売していたが、1950年夏からの需要好転によって月切販売額が5,100万円に達するようになった。しかし、拡売すればするほど全額回収が困難になるという問題が同営業所から報告されている<sup>69)</sup>。

1950年の代理店契約では契約製品が6種類に拡大した。生産拡大によって「共栄奨励金」「販売奨励金」と同様の販売奨励リベート)の基準額が前年度契約に比べ高く設定されることになった。例えば第1種ラジオの場合、前年契約では20万円の仕入れに対して2.0%であったが、50年更改契約では1.5%になった。同時に、回収の強化を図るため、この契約更改から毎月20日締め月末現金払いの支払制度が採用された<sup>70)</sup>。

66) 同上、103ページ松下電器職制表（1954年8月）。

67) 同上、89ページ。

68) 電波新聞、1950年9月25日。

69) 名古屋営業所資料、1950年8月24日。



この更改では、基本額の増人により特に第1種ラジオと第4種電球では高率リベートの獲得が難しくなった。また、100%以外はりべートなしのため拡売意欲を極度に減退せしめるといった点を東京営業所が指摘している<sup>71)</sup>。

しかし、「(営業所・代理店とも)互いに無理をしないという方針」のもと、「恩恵買いをさせないで販売回収のバランスのとれた営業方針をとらし資金の有効回転を図る」ことが目指された<sup>72)</sup>。確実な回収は「松下電器の取引条件を説明し、代理店対小売店の商取引をわが社の方針と完全にマッチするよう督励してはじめて」<sup>73)</sup>実現しうることが強調された。以後、代理店専売化と小売店への指導援助が進められていったのである。

1951年更改で契約製品は9種類に拡大した。「共栄奨励金」は第1種ラジオを例にすれば、1.5%の払い戻しを受けるためには30万円以上100%代金払いの条件が必要で<sup>74)</sup>、1950年方針がさらに一層徹底された。

1950年2月、事業部直販地区<sup>75)</sup>の代理店数は49店で、全種契約は34店であった<sup>76)</sup>。

1950年11月には大阪営業所管内の代理店総数は44店となった。その内訳は、大阪・兵庫を除く地区に22店、大阪・兵庫に22店である。大阪・兵庫以外の地区では、15店が全種契約の専売代理店となっていた。大阪・兵庫では、全種専売代理店10店、部分専売代理店7店、普通契約5店であった。専売代理店に関しては1%の専売感謝金が支払われるという原則であったが、在阪有力代理店の専売契約に対しては数%の特別リベートがつけ加えられた<sup>77)</sup>。

松下電器では、1950年以降の第1次再建によって資本金・販売額ともに拡大してきたものの同時に借入金も増加していた。販売の増加が利益の増加に結び

70) 松下電器産業経営資料 (代理店契約に関する資料), 1950年。

71) 東京営業所資料, 1950年12月15日。

72) 北海道営業所資料, 1950年8月8日。

73) 名古屋営業所資料, 1950年8月24日。

74) 松卜電器産業経営資料 (代理店契約に関する資料), 1951年。

75) この時期、大阪営業所は廃止され同営業所担当地区は事業部直販となっていた。

76) 松下電器産業経営資料 (契約代理店に関する資料), 1950年2月1日。

77) 松下電器産業経営資料 (契約代理店に関する資料), 1950年11月21日。

ついていなかった。東芝・日立・三菱などの大資本が家電製品生産に本格的に参入しており、それらとの競争のため資金効率を高め資本蓄積を促進する必要があった。その方法は、経費を節約することと現金取引を徹底することであった。

1953年、松下社長は「第2次再建」を掲げ、経費の節減を指示した<sup>78)</sup>。松下社長は「総体の人を増やさずに事業を増やしていく。本社も徹底的に経費を節約し1/3にする」方針をそこで述べている。また、当時の営業所・出張所は担当地区代理店に対する商物流拠点であり、営業所・出張所が1.5%の利益を確保しつつ経営していくために、代理店の資金を有効に利用していく必要があった<sup>79)</sup>。そのため、代理店専売化を徹底して進め、専売代理店は営業所にかわって担当地域の販売責任を負う方針が掲げられた。

また、脆弱な経営体質の代理店に対して信用による長期販売をしたために、松下電器の危険と業務を増加させることになった。長期販売による経費増を避け、松下電器・代理店の資金効率を高めるために現金取引を徹底させようとしていた。

1953年度本社営業所管内<sup>80)</sup>の17店の代理店について見ると、14店が全種専売契約であり、残り3店についても契約製品についてはすべて専売となった。地方における代理店専売化は確実に進んでいったと言える。大阪営業所管内の代理店数と構成員に変化は見られなかった。しかし、大阪では契約製品と契約内容の点から見て、松下電器とのつながりの強さは確固としたものとは言えず、松下電器から離れつつある代理店も見られた<sup>81)</sup>。他社が長期信用取引を行う中、松下電器の現金取引と商品の魅力の低さがその原因であった。このことは、大都市の大卸は傘下小売店を独自で指導援助していく能力があったことを意味している。

78) 松下電器産業経営資料、1953年7月23日。以下、「第2次再建」に関する記述は特に脚注のないものは同資料を参照した。

79) 松下電器産業経営資料、1953年8月25日。

80) 旧大阪営業所管内の大阪・兵庫を除く地区を指す。

81) 松下電器産業経営資料（契約代理店に関する資料）、1953年。

### 3 小売店政策

1951年5月、ラジオ連盟店制度の運営方法が改訂された。製品品種の拡大によって、それまでA券マグネチック40円、B券ダイナミック80円といった大まかな分類であった「共益券」では対応できなくなり、品種に応じて1点から30点の点数を付ける方式に変更した。また、パーツにも「共益券」を付し、「共益券」の点数による優秀連盟店の選定基準を明確にした。優秀連盟店に対して店頭販促物贈呈、工場見学、技術講習など特典を付けることになった<sup>82)</sup>。

電球連盟店、乾電池連盟店でも同じような主旨の運営方式の改訂が行われていた。各事業部はこうした特典を増加し、連盟店網の拡大と「共益券」の返送率の上昇によって各事業部の販売方針を小売店にまで浸透させようとしていた。

また、一方で1951年11月から連盟店に対して支払報償制度を実施し、小売店に対する代金回収問題にも着手し始めた<sup>83)</sup>。この制度は、代理店契約を厳重かつ正確に実施するために連盟店の支払に対する観念を根底から切り替え、回収面で連盟店と松下電器本社との総合的連携を強め、支払期限の延長による値引き販売を防止することを狙いとしていた。

さらに、松下電器と連盟店との総合的な関係強化という目的で、1952年12月から従来の製品別連盟店制度を発展させ、総合連盟店制度を発足させた<sup>84)</sup>。市販額の0.5%を運営費にあて、「共栄券」1点につき1円の「販売奨励金」、6ヶ月毎の拡売感謝記念品、1年毎の感謝状、その他広告宣伝品を提供することになった<sup>85)</sup>。

総合連盟店制度は、事業部にとっては「共栄券」による販売状況が把握しにくくなり、また事業部毎の方針を徹底させることができなくなるという欠点があった<sup>86)</sup>。

82) 第1事業部資料、1951年4月18日。

83) 松下電器産業経営資料、1951年。

84) この制度が実施された背景には、製品品種の拡大によって「共益券（或いは「共栄券」）」返送の中継点となる代理店・営業所の事務作業が煩雑になっていたということもあった（市販部資料、1952年6月）。

85) 営業本部資料、1952年9月22日。

しかし、テレビをはじめ次々に発売される新製品の販路の確保のため、「拡充の基盤を広範囲に培養する」ことで各部の意見の一致を見た<sup>87)</sup>。連盟店にとっても、全製品の「共栄券」を一枚の台紙にまとめることで、「販売奨励金」その他特典を享受できる機会が大きくなった。総合連盟店制度は連盟店の労力と資金を事業部毎ではなく、松下電器の総合的な政策に沿わせるものであった。

松下電器は実施7ヶ月後、制度の現況について調査を行った<sup>88)</sup>。電界では連盟店への登録店17,340店の内「共栄券」を100点以上返送した実績店は7,569店で44%であった。さらに市販額の85~90%が実績店で販売されていることが確認された。制度発足前から予想されていたことであったが<sup>89)</sup>、「共栄券」返送1,500点以上の有力連盟店は全商品を平均的に販売しており、乾電池や電球のみを扱う零細連盟店との格差が明らかになった。

つまり、総合連盟店制度の「拡充の基盤を広範囲に培養する」という当初の目的が十分に達成されていなかったのである。課題は非実績店を実績店へと育成することであった。そのために「優秀店賞」だけでなく、「優良店賞」「協力店賞」「躍進店賞」などの特典を増やしていった。1955年から6ヶ月記念品のかわりにお客へのサービス品を受けることができる「カスタマー・サービス制度」<sup>90)</sup>が設けられた。翌56年からは「販売奨励金」を積立制にし、小売店の資本蓄積を促進しようとした<sup>91)</sup>。

こうして1950年代中頃から連盟店政策は一時的な招待売り出しから、「共栄券」の返送と厳密に関連させた登録店の育成へと変化していった。

## V お わ り に

以上検討してきたように、既存の代理店や小売店を利用した松下電器の流通

86) 第2事業部資料, 1952年6月10日。

87) 営業本部資料, 1953年6月10日。

88) 同上。

89) 営業本部資料, 1952年10月10日。

90) 松下電器産業, 『ナショナルショップ誌』, 1955年8月。

91) 松下電器産業, 『ナショナルショップ誌』, 1956年3月。

政策は、代理店と小売店の収益率を上昇させ資本蓄積を促進することによって値崩れを防ぎ、確実に代金回収をしつつ自社製品のマス・マーケットを追求することであった。そのために、松下電器は高度成長期以前から代理店や小売店に対して指導援助を行っていた。

代理店に対して、計数管理を行わせ、松下電器の販売政策に沿って計画的な仕入販売を行い、代理店が独自の資金で小売店を指導援助できるようにするため、現金取引と専売化を進めていった。

しかし、1950年以前はマージンの大きな中小製造業者製品との代理店資本獲得競争が大きな意味を持っており、代理店に対して松下製品の優秀性を訴えることや、マージンを大きくするかわりに様々な景品・招待旅行付き売り出しを行うことが流通政策の中心であった。

1950年代、生産設備の拡大とともに販路の拡大が重要課題となった。したがって、代理店と小売店の育成という観点から松下電器の流通政策が戦後開始されたのは50年代前半からである。しかし、従来の研究では50年代前半の高度成長期以前に対する関心は非常に低かった。

50年代前半から、松下電器は販売経路の拠点であった営業所・出張所網を全国に展開し、既存の代理店を利用して販路を拡大していった。松下電器の販路が拡大したとはいえ、代理店1店当たりの規模は小さかった。取引小売店を組織化し援助を行えるのは大都市の有力卸ぐらいであった。中小代理店が他社製品や他業種製品を併売することは、松下電器製品の仕入れ販売に向けられる資金を少なくするばかりでなく、松下製品の拡売キャンペーンを実施するための資金準備を困難にした。そのために、中小代理店には取扱品目を絞り商品回転率を高めさせ、現金取引によって販売管理を簡素化し資金を創り出させる必要があった。そして、松下電器は代理店と小売店の綿密な連携により松下製品販売網を拡大し、究極的には小売店のナショナル製品取扱比率を高めようとしていた。

しかし、1954年政府の金融引き締め政策によって、価格の下落や決済期間の

長期化という問題が深刻になっていった。景気が立ち直った後も取引正常化は困難であった。大量生産による押し込み販売の圧力や低所得層の需要の掘り起こしのために価格の下落や決済期間長期化の傾向は続いた。

これは、実際には代理店や小売店の資本蓄積が生産の拡大に比べ不十分であったということを意味している。多くの代理店や小売店は売手の与信によって仕入を拡大していたに過ぎなかったため、金融引き締めが行われるとたちまち彼らの資金繰りは悪化した。

50年代後半、代理店の資金繰りが苦しくなるにつれ、卸による小売販売や商品の横流しを蔓延させ価格の下落を引き起こした。代理店が価格訴求以外の販促を行うことは困難な状況になっていった。松下電器をはじめ、製造業者は卸の小売販売や横流しを規制することはできなかった。だからこそ廉価販売業者への出荷停止は公取委に独禁法違反とされた後、松下電器は自ら卸段階に資本投資して販売会社を設立していったのである。